

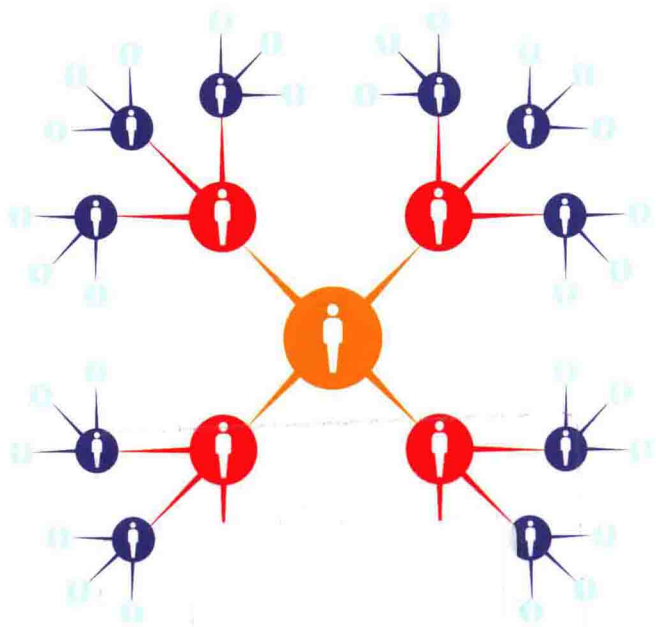
想成为卓有成效的管理者，读这本就够！

它能让您在管理上少走弯路，变得更高效、更全面

管理的本质是界定使命+领导力

90%左右的管理问题是共同的，只有10%需要适应某个组织特定的使命、特定的文化和特定的语言

## A Brief of Management Basics from Drucker



# 极简德鲁克

一口气读完管理的使命、责任、实务、实践

斯凯恩 著

# 极简德鲁克

一口气读完管理的使命、责任、实务、实践

JI JIAN DE LU KE

斯凯恩——著



民主与建设出版社  
Democracy & Construction Publishing House

**图书在版编目(CIP)数据**

极简德鲁克 / 斯凯恩著. — 北京: 民主  
与建设出版社, 2016.5

ISBN 978-7-5139-1082-8

I. ①极… II. ①斯… III. ①德鲁克, P.F. (1909 ~  
2005) — 管理学 — 通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第096916号

**出版人:** 许久文

**责任编辑:** 李保华

**策划编辑:** 李金水 蔡荣建

**版式设计:** 新立风格

**出版发行:** 民主与建设出版社有限责任公司

**电 话:** (010)59419778 59417745

**社 址:** 北京市朝阳区阜通东大街融科望京中心B座601室

**邮 编:** 100102

**印 刷:** 北京欣睿虹彩印刷有限公司

**版 次:** 2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

**开 本:** 32

**印 张:** 7

**书 号:** ISBN 978-7-5139-1082-8

**定 价:** 32.00元

**注:** 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

目录  
Contents

Part 01 管理学之父

- Chapter 01 旁观者德鲁克 · 003
- Chapter 02 现代管理学之父 · 006

Part 02 公司的概念

- Chapter 03 事业理论 · 013
- Chapter 04 界定使命和宗旨 · 018

Part 03 管理的任务

- Chapter 05 企业管理的三项职能 · 029

Chapter 06	管理者的两大核心任务	· 036
Chapter 07	管理者工作的5个要素	· 039
Chapter 08	管理者的特殊性	· 043

## Part 04 卓有成效的管理者

Chapter 09	如何做出有效的决策	· 055
Chapter 10	改善管理的三大步骤	· 075
Chapter 11	做好人事决策的一般准则	· 079
Chapter 12	人事管理的五个步骤	· 082
Chapter 13	警惕“寡妇制造者”	· 086
Chapter 14	避开因人设事的陷阱	· 088
Chapter 15	用人之长，包括自己	· 097
Chapter 16	管理自己的上司	· 100
Chapter 17	管理者的信息系统	· 103
Chapter 18	目标管理与自我控制	· 116

## Part 05 管理的挑战

Chapter 19	知识管理	· 137
------------	------	-------

- Chapter 20 知识型员工 · 140
- Chapter 21 以信息为基础的组织 · 143

**Part 06 创新与企业家精神**

- Chapter 22 市场创新的四大策略 · 149
- Chapter 23 抓住七大领域的创新机遇 · 169
- Chapter 24 创新型公司的经营 · 178

**Part 07 企业管理实务**

- Chapter 25 小型企业的经营 · 185
- Chapter 26 中型企业的经营 · 191
- Chapter 27 家族企业的经营 · 195
- Chapter 28 成功兼并的 5 条原则 · 201
- Chapter 29 导致企业衰落的经营错误 · 206

Part

01

管理学之父





## Chapter 01 旁观者德鲁克

1950年元旦，德鲁克和他的父亲去探望经济学家约瑟夫·熊彼特，过了8天熊彼特就去世了。在这次见面中，熊彼特对德鲁克父子说：“我到了现在这样的年龄，已经知道仅仅凭借自己的书和理论而流芳百世是不够的。除非能改变人们的生活，否则就没有任何重大的意义。”

这句话成了德鲁克后来衡量自己一生成败的基本标准，也是他一生从事学术研究的重要法则，还是他和学术界格格不入的主要原因。他一边教书，一边做咨询，一边写作，正是这三种不同的身份塑造了他的研究方法与成文风格，也成了他区别于其他管理学者的重要特征。

他曾经拒绝了哈佛商学院的邀请，主要原因是当时哈佛商学院院长制定了一项规定——教职员工每星期最多只能做一次咨询工作。而在他看来，管理学更是一种实践学科，从业者必须要参与实践。他与管理实践保持紧密联系的方式就是咨询。

他在自传《旁观者》一书中写道：“站在舞台侧面的旁

观者，总是能够看到别人不注意的地方，旁观者的观察模式并非像平面镜般的反射，而是一种三棱镜似的折射。”通过管理咨询，使德鲁克以旁观者的角色参与到管理的实践中，并推动了管理实践的转变。

1942年，德鲁克受聘为当时世界最大的企业——通用汽车公司的顾问，对公司的内部管理结构进行研究。通用汽车表示出极大的坦诚，它向德鲁克开放了所有公司文件，并允许他访问公司的任何一位职员。而德鲁克为了创作这个案例也下了大功夫，他花两年时间访问了通用汽车的每一个分部和密西西比河以东的大部分工厂，进行了大量的考察和访谈工作，阅读了浩瀚的、不同机密等级的内部文件。

1946年，37岁的德鲁克将对通用汽车的研究心得写成了《公司的概念》一书，“讲述拥有不同技能和知识的人在一个大型组织里怎样分工合作”。

《公司的概念》出版后，通用汽车的总裁斯隆认为德鲁克的这本书对通用不仅没有好处，甚至有害。那个时候，不仅斯隆，通用汽车的整个管理层都对《公司的概念》简直是“深恶痛绝”，因为德鲁克在书中对通用汽车公司的政策——如劳资关系、总部员工的使用和作用以及经销商关系——是否过时提出了质疑。斯隆甚至专门开会讨论这本书。当其他人攻击德鲁克的书的时候，斯隆却为德鲁克辩

护：德鲁克先生做了他开始答应我们要做的事情，虽然我们不同意他的看法。

另一家汽车巨子，福特汽车公司率先认识到了德鲁克的价值，这家在战时市场竞争中完败给通用汽车的老牌公司将《公司的概念》当作拯救和重建公司的蓝本，在亨利·福特二世的领导下，十多年后，它迅速复兴，重新回到了汽车行业竞争的主战场。

德鲁克的这种研究方法在管理学中被称之为“管理经验学派”，这种学派在学术研究中不属主流。因为他们的研究方法不符合科学的“学术规范”，没有“模型”和“论证”，因此也很难在学术论文中引用他们的“研究成果”。

德鲁克清楚地意识到，他从来就是一个学院派的“边缘人”。德鲁克本人提供了一个富有洞见的解释：“为了控制学界，美国政府只向那些用数学公式写作的研究人员提供研究资金，我这类深入实践的学者被拒之门外便顺理成章了。”

2002年6月22日，美国总统乔治·W. 布什宣布彼得·德鲁克成为当年的“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。这是一份迟到的荣誉，当时德鲁克已经93岁了。幸亏他活得足够久，给了美国政府一个改正错误的机会。

## Chapter 02 现代管理学之父

德鲁克被称为现代管理学之父，其中一个重要的原因，在于他是世界上第一个讲授“管理学”这门课的人。

在德鲁克之前，虽然泰勒、法约尔、巴纳德、梅奥等大师级人物的管理思想已经出现并传播，但在大学的课堂上，却从未开设过“管理学”这门课。

1950年，德鲁克任纽约大学“管理学”教授，是世界上接受此头衔并教授此课程的第一人。

德鲁克于1954年出版了《管理的实践》一书，第一个提出“管理学”的概念，从此将管理学开创成为一门学科（discipline）。

德鲁克作为世界上第一个“管理学”教授，他首先要回答管理学是什么？

在当时的观念里，经济学、行为科学、计量方法（统筹学）等学科领域都发展出了一些管理的概念、技术和理论，这些领域的学者倾向于认为管理的学问是其领域的一个分支。德鲁克在反驳这些观点的同时，提出了自己对于管理学

的定义。

德鲁克说：“管理是一门学科，这首先就意味着，管理人员付诸实践的是管理学，而不是经济学、计量方法，也不是行为科学。无论是经济学、计量方法还是行为科学都只是管理人员的工具。”

他接着解释道：“一个管理人员付诸实践的不是经济学，正好像一个医生付诸实践的并不是验血那样。一个管理人员付诸实践的不是行为科学，正好像一位生物学家付诸实践的并不是显微镜那样。一个管理人员付诸实践的不是计量方法，正好像一位律师付诸实践的并不是判例那样。管理人员付诸实践的是管理学。”

管理人员付诸实践的是管理学，这就是德鲁克对管理学的定义。正因为如此，他在1954年编写的史上第一部管理学教材，名字就叫《管理的实践》。

德鲁克还重新定义了什么是管理。

德鲁克说：“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。”

管理 = 界定使命 + 领导力。这就是德鲁克对管理的定义。这一定义具有承前启后性。

在德鲁克之前，关于指挥、协调、控制、新型领导、组

织、奖励、沟通等，已经有泰勒、法约尔、梅奥、巴纳德等管理学的前辈们做过多种探索，提出过各种概念和主张，德鲁克统统将之划分到领导力的范畴之中。

在德鲁克关于管理的定义中，他创新性地使用了一对关键词：使命和企业家。

什么是使命呢？使命就是组织存在的原因，使命规定了组织把什么结果看作是有意义的，指明了组织认为它对整个经济和社会应做出何种贡献。

什么是企业家呢？德鲁克认为企业家是革新者，是勇于承担风险、有目的地寻找革新源泉、善于捕捉变化、并把变化作为可供开发利用机会的人。德鲁克在回忆录中提到自己的思想曾受到熊彼特的影响，而熊彼特认为企业家是不断在经济结构内部进行“革命突变”，对旧的生产方式进行“创造性破坏”，实现生产要素重新组合的人。

德鲁克把企业家的任务与管理的定义结合起来，这对后来的管理思想产生了深刻的影响。例如1970年，管理学家明茨伯格发展出了管理者角色理论，提出管理者在工作中要扮演十种角色，其中一个角色就是企业家角色。

德鲁克运用自己的这一定义，发现所有的组织，有90%左右的管理问题是相同的。

不同的组织，其使命是有差异的，而使命决定远景，远

景决定结构。因此管理沃尔玛（Wal-Mart）和管理罗马天主教堂当然有所不同，而且在不同的组织中，组织成员所使用的名词（语言）也有所不同。这些使命不同的组织，却都有一项共同的任务，就是需要有人来界定他们的使命。

不同的组织之间，在使命之外的差异，主要是在应用上而不是在原则上。例如所有组织的管理者，都要面对决策，都要做人事决策，而人的问题几乎是一样的。又例如所有组织的管理者都要面对沟通问题，要花大量的时间与上司和下属进行沟通，而沟通的问题几乎也是一样的。

因此，德鲁克认为：在所有组织中，90%左右的管理问题是相同的，不同的只有10%。只有这10%需要适应这个组织特定的使命、特定的文化和特定语言。换言之，一个成功的企业领导人同样能领导好一家非营利机构，反之亦然。





Part

02

公司的概念